



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Udviklingsscenarier

Udviklingsveje for den fremtidige erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq

Gjerding, Allan Næs; Drejer, Ina

Creative Commons License
Andet

Publication date:
2016

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Gjerding, A. N., & Drejer, I. (2016). *Udviklingsscenarier: Udviklingsveje for den fremtidige erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Udviklingsscenarier

Udviklingsveje for den fremtidige erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq

*Procesdokument i forbindelse med fase 2 af projektet
"Erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq Kommune.
Analyse af vækstdrivere og synergieffekter"*

Allan Næs Gjerding og Ina Drejer
IMPAKT, Institut for Økonomi og Ledelse
Aalborg Universitet



AALBORG UNIVERSITET

1. september 2016

Indhold

Indledning.....	3
Scenarieopbygning for erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq	4
Scenarier.....	9
Traditionsbundet parallelt spor: Turisme som add-on	9
Traditionsbundet parallelt spor: En indadvendt erhvervsudvikling.....	10
Moderne samvirkende spor: Turismebyen Nuuk	11
Moderne samvirkende spor: En udadvendt erhvervsudvikling	12
Baggrund: Hvad kan scenarier?.....	14
Referencer.....	15

Indledning

Denne rapport afslutter fase 2 i projektet "Analyse af vækstdrivere og synergieffekter. Erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq Kommune". Projektet har 3 faser i alt, hvor fase 1 identificerer vækstdrivere, muligheder og barrierer for erhvervsudvikling, fase 2 opstiller scenarier ud fra, hvad der er identificeret, og fase 3 trykprøver disse scenarier med henblik på at omsætte dem i forslag til implementeringsforløb. Under ét handler fase 1 og 2 således om at opbygge scenarier, mens fase 3 handler om målsætninger og konkrete indsatser.

I fase 1 (marts-juni 2016) er der gennemført interviews med 14 beslutningstagere fra erhvervsliv, uddannelsesinstitutioner og organisationer, som sammen med Kommuneqarfik Sermersooq er identificeret som centrale aktører i erhvervsudvikling og den erhvervspolitiske debat i området. 13 af interviewene blev gennemført som personlige samtaler i Nuuk i perioden 4.-8. april, mens det sidste interview er gennemført som video-samtale 13. april. Indholdet af samtalerne er efterfølgende blev anvendt til at identificere vækstdrivere, muligheder og barrierer for erhvervsudvikling, i et vist omfang suppleret med tilgængeligt statistisk materiale og desk research. Resultaterne er afleveret til Kommuneqarfik Sermersooq 30. maj i et notat, som efterfølgende er diskuteret med Kommuneqarfik Sermersooq på videokonference 10. juni. På baggrund af diskussionen er der udarbejdet et endeligt procesnotat om "Centrale aktørers opfattelse af vækstdrivere, muligheder og barrierer for erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq".

I fase 2 (august 2016) er der på baggrund af procesnotatet fra fase 1 udpeget scenarier for erhvervsudviklingen.

I fase 3 (oktober-december 2016) gennemføres der en endags workshop i uge 43, hvor de interviewede aktører trykprøver scenarierne. På baggrund af denne trykprøvning udarbejdes et afsluttende notat om "Målsætninger, indsatser og implementeringsforløb for erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq", som dels vil indeholde konkrete forslag, som kan gennemføres på kort sigt, og dels vil pege på nogle udviklingsmuligheder, som kan gennemføres på mellemlangt sigt, og som i et vist omfang understøttes af de konkrete forslag. Der vil blive skelnet mellem initiativer, som kan implementeres af kommunen alene, og initiativer, som vil afhænge af tiltag og politiske beslutninger på andre niveauer.

Notatet fremsendes til Kommuneqarfik Sermersooq 25. november og drøftes på en videokonference 6. december.

I det følgende udfoldes scenarierne ved, at notatet først gennemgår, hvordan scenarierne er fremkommet og opbygget, og dernæst beskriver de enkelte scenarier.

Scenarieopbygning for erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq

Formålet med at opbygge scenarier er at udfordre etablerede opfattelser af, hvordan noget kan forme sig i fremtiden - i dette tilfælde erhvervsudvikling. Det betyder, at scenarieopbygning er noget andet end fremskrivninger af, hvordan årsag og virkning vil spille sig ud i fremtiden. Scenarieopbygning sigter på at etablere et handlingsberedskab, som kan skabe nye sammenhænge mellem årsager og virkning.

De scenarier, der opbygges i det følgende, har en eksplorativ karakter og er baseret på kvalitative data, der er fremkommet gennem samtaler med udvalgte aktører.¹ Scenarieopbygningen har haft fem trin:

1. Design af undersøgelsen, herunder etablering af konsensus med opdragsgiver.
2. Indledende analyse med fokus på konstruktion af interview-guide.
3. Gennemførelse af interviews med centrale aktører med fokus på at identificere vækstdrivere, muligheder og barrierer for erhvervsudvikling.
4. Analyse og afrapportering af de centrale aktørers opfattelse og indhentning af "second opinion" fra opdragsgivere.
5. Udarbejdelse af scenarier.

Den centrale tilgang i undersøgelsen har været, at forskellige temaer, der er vigtige for erhvervsudvikling, skal belyses gennem samtaler med centrale aktører. De temaer, der er blevet taget udgangspunkt i, handler om (1) samspillet mellem fysisk planlægning, infrastruktur og transportmønstre, (2) kompetencemæssige barrierer for erhvervsmæssig udvikling i det grønlandske samfund, samt (3) forudsætninger for styrket samarbejde på tværs af virksomheder, myndigheder og organisationer. Der har samtidig været fokus på, hvordan det korte og det mellemlange sigt spiller sammen ud fra en antagelse om, at mellemsigtede indsatser skal funderes i indsatser, der kan implementeres på kort sigt. Der er gennemført desk research og analyse af tilgængeligt statistisk materiale som grundlag for at kunne udarbejde interview-guides og sætte information fra samtalerne ind i en samfundsmæssig og økonomisk kontekst, men det primære datagrundlag er de kvalitative data, der er udviklet gennem samtalerne. Det betyder, at de temaer, der er blevet udpeget, belyses i det omfang, at samtalerne skaber viden om temaerne.

Samtalerne har været semi-strukturerede med udgangspunkt i en interview-guide, der har fungeret mere som tjekliste end som logisk struktur for samtalens forløb. Interview-guiden er tilpasset efter, om samtalepartneren er beskæftiget inden for erhvervsliv, organisationer eller uddannelsesinstitutioner, og der har således været tre interview-guides i brug under samtalerne.

Interviewene er foregået som åbne samtaler, hvor interviewerne har haft en bevidsthed om, at aktørerne også kan have egne dagsordener. Samtalerne har været en blanding af forskellige interview-former. De interview-former, som denne blanding består af, er primært faktuelle inter-

¹ Der er forskellige måder at lave scenarier på. Det gennemgås kortfattet i notatets sidste afsnit om "Baggrund: Hvad kan scenarier?".

views, begrebsinterviews og narrative interviews. Hvor det faktuelle interview sigter på at indhente faktuel information, søger begrebsinterviewet at afklare, hvordan fænomener og situationer skal forstås, mens det narrative interview fokuserer på fortællinger om begivenheder, forløb og oplevelser, som ligger samtalepartneren på sinde (Kvale & Brinkmann, 2009, s.171-176).

For at understøtte scenarieopbygningen har samtalerne fokuseret på vækstdrivere, muligheder og barrierer for erhvervsudvikling. I en forudsigende scenarieopbygning vil man ofte søge at sætte mål på, hvor sandsynlige de identificerede vækstdrivere, muligheder og barrierer er, og med hvilken effekt de vil påvirke udviklingen. I denne eksplorative undersøgelse fokuseres der i stedet på de udviklingsmønstre, som de identificerede vækstdrivere, muligheder og barrierer kan skabe. Her tegner der sig to overordnede mønstre, nemlig dels et mønster, der handler om udvikling af turismens bidrag til den grønlandske økonomi, og dels et mønster der handler om mere generel erhvervsmæssig udviklingsdynamik. Dette, at der er et turisme-mønster og et mere generelt erhvervsudviklingsmønster, afspejler indirekte den dominerende rolle, som fiskeri har i den grønlandske økonomi. Skal der arbejdes med andre former for erhvervsudvikling end fiskeri, er det mest indlysende alternativ en udvikling af turismens bidrag til den økonomiske vækst², og overvejelser herudover vil have en tendens til at fokusere på, hvordan man generelt kan styrke erhvervsudviklingen.

Når man i interview-samtaler diskuterer muligheder for fremtidig udvikling, vil der ofte udvikle sig en tendens til, at samtalerne fokuserer på dels nogle konkrete forslag og dels nogle modsatrettede tendenser, som der skal arbejdes med. Det er også tilfældet i de samtaler, som danner grundlag for scenarieopbygningen i dette notat.³ De modsatrettede tendenser, som har optaget de interviewede aktører mest, handler om følgende:

Erhvervsudviklingen i Nuuk drives i væsentlig grad af individuelle aktører så som større virksomheder, kommune og selvstyre, der inden for rammerne af en planøkonomisk inspireret økonomi forfølger deres egne mål, men der er samtidig en erkendelse af, at et kvalitativt spring i erhvervsudviklingen kan opnås gennem en stærkere koordination mellem aktørerne. Erhvervsudviklingen står således over for et valg mellem, om der skal satses på aktiviteter, der foregår parallelt, men ikke nødvendigvis hænger sammen og måske ligefrem peger i forskellige retninger (disjunktivt), eller om der skal satses på aktiviteter, der understøtter hinanden og måske ligefrem er koordinerede og samvirkende (konjunktivt).

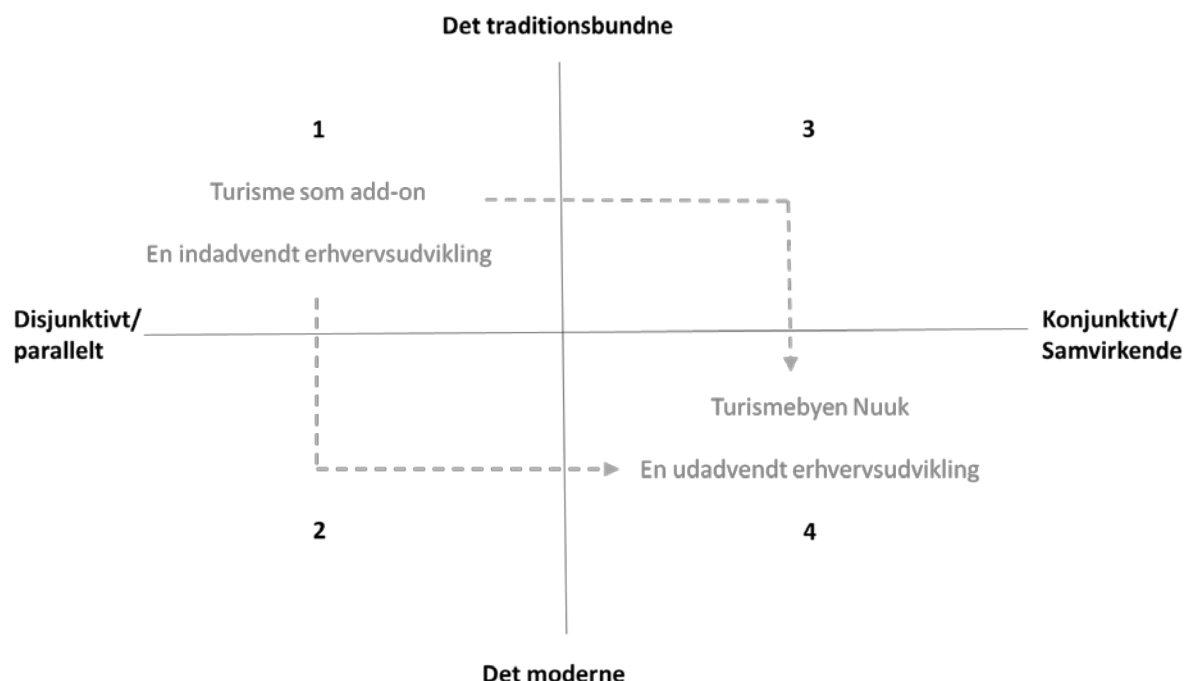
Erhvervsudviklingen finder sted i en gryende statsform, hvor opbygningen af en national identitet har politisk og social prioritet, men uden en præcis erkendelse af, hvad den nationale identitet skal basere sig på. Respekten for den oprindelige grønlandske levemåde spiller en væsentlig rolle i opbygningen af den nationale identitet, men sætter samtidig grænser for, hvor udstrakt det grønlandske samfund kan deltage i den modernitet, som det 21. århundredes globalisering re-

² I tidligere erhvervspolitiske debatter i Grønland har der været store forventninger til minedrift som bidragyder til den økonomiske vækst (se f.eks. Rambøll, 2014). Imidlertid er de seneste signaler, at der aktuelt ikke er grundlag for en udvidelse af minedriften.

³ De konkrete forslag, som er dukket op i samtalerne, vil indgå i afrapporteringen fra fase 3, jf. også omtalen af de enkelte faser i indledningen til dette notat.

præsenterer. Udviklingen af et moderne globaliseret samfund indebærer en udvikling væk fra det oprindelige samfund, men repræsenterer samtidig en række socialpolitiske og uddannelsespolitiske udfordringer, hvis ikke skellet mellem eliten og det øvrige samfund skal vokse.

Figur 1. Scenarier for erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq



Figur 1 sammenfatter observationerne fra interview-samtalerne. Figuren rummer de to modsatrettede tendenser mellem (1) modernitet og fokus på det oprindelige og (2) det parallelle og det samvirkende. Figuren repræsenterer således fire forskellige udviklingsspor:

1. Traditionsbundne parallelle spor
2. Moderne parallelle spor
3. Traditionsbundne samvirkende spor
4. Moderne samvirkende spor

I det efterfølgende udfoldes de to yderpunkter, nemlig det traditionsbundne parallelle spor og det moderne samvirkende spor, idet de to øvrige spor kan betragtes som bevægelser mellem de to yderpunkter.

Det *traditionsbundne parallelle spor* afspejler et samfund, hvor hensynet til det oprindelige har stor vægt. Etablering af nye forretningsmuligheder og nye rammebetingelser, som indebærer en bevægelse væk fra traditionsbundne og klassiske måder at leve på, har svært ved at slå igennem. Det gælder også initiativer og aktiviteter, som kun kan udfolde sig, hvis en oprindelig livsform skubbes til side og tvinges til kun at udfolde sig i begrænset omfang eller i begrænsede dele af samfundet. I det traditionsbundne spor er der en tilbageholdenhed med at orientere sig mod

internationale tendenser, hvor beherskelse af fremmede sprog og deltagelse i internationale værdikæder har lav prioritet. Sideløbende med en fortsat urbanisering er der fokus på en fastholdelse og til dels en romantisering af det oprindelige, hvor samfundets ressourcer spredes ud over mange lokaliteter for at understøtte det oprindelige bosætnings- og livsmønster. Erhvervsudviklingen fokuseres på traditionelle erhverv, primært knyttet til fiskeri og fangst, og den økonomiske dynamik foregår inden for stærkt styrede politiske rammer. I et væsentligt omfang er der tale om en subsidieret økonomi, hvor erhvervs-, bosætnings- og uddannelsespolitik kun i begrænset omfang er orienteret mod at skabe konkurrencefordele og styrke evnen til at deltage i en globaliseret økonomi.

Det *moderne samvirkende spor* afspejler et samfund, hvor hensynet til det oprindelige viger for ambitionen om at udvikle en moderne europæisk og international identitet. Den politiske tilgang til erhvervs-, bosætnings- og uddannelsespolitik er mindre etnocentrisk og mere rettet mod ønsket om at skabe en udvikling, der prioriterer innovativ erhvervsudvikling, geografisk koncentration af befolkningsudviklingen samt uddannelser, der følger internationale standarder i kvalitet, indhold og kulturel orientering, herunder interkulturelle kompetencer og sprog. Det centrale fokus i det moderne spor er udviklingen af en grønlandsk metropol, der blander bolig, kultur og erhverv, og hvor der er et tæt samarbejde mellem erhvervsliv og uddannelsesinstitutioner om at styrke innovation og iværksætteri. Samfundets ressourcer koncentrerer sig i stigende grad omkring hovedstaden, hvor der sker en koncentration af bosætning og befolkningsudvikling. Der fokuseres på en internationalisering af erhvervslivet, og der er etableret tætte samarbejder med udenlandske videnmiljøer, som understøtter disse bestræbelser.

Det traditionelle spor afspejler en gradvis videreudvikling af den igangværende udvikling, som kan foregå ved aktiviteter, der foregår forskellige steder i samfundet eller koordineres i et vist omfang. Det moderne spor repræsenterer en afvigelse fra den eksisterende situation, d.v.s. en bevægelse ind i en modernitet, hvor den grønlandske livsform ikke opfattes som et statisk billede af det "ægte" Grønland, men udvikler sig til en hybrid mellem en nordatlantisk og en europæisk identitet. Udviklingen kunne ske gennem aktiviteter, der foregår forskellige steder i samfundet, men vil nok snarere kræve en koordineret indsats, hvis den skal lykkes inden for en overskuelig tidshorisont.

Det moderne udviklingsspor forudsætter, at centrale barrierer, som er blevet udpeget i samtalerne under fase 1, sænkes eller overvindes. Det vil indebære, at følgende drivere for udvikling udfoldes:

- En bevidst åbenhed over for videnmæssige og kulturelle tendenser på den skandinaviske, europæiske og globale scene.
- En forretningsorienteret adfærd blandt centrale aktører og beslutningstagere, som proaktivt forudsætter, at man står over for en brændende platform, også selv om den ikke nødvendigvis opleves.

- En målrettet indsats for at trække udenlandske aktører ind i den grønlandske økonomi med henblik på at etablere øget konkurrence på bolig-, produkt-, service- og finansielle markeder.
- En opgradering af uddannelsessektoren, så den lever op til internationale standarder og kvalitetskrav.
- En videreudvikling af samfundets humankapital gennem efter- og videreuddannelse samt tiltrækning af udenlandsk ekspertise.
- En accelereret urbanisering, der koncentrerer befolknings- og erhvervsudviklingen.

Hvis disse drivere ikke får mulighed for at udfolde sig, vil sandsynligheden for det moderne spor være forsvindende lille. Det er dog ikke ensbetydende med, at udviklingen går i stå. Den vil blot være mere gradvis og primært antage karakter af det oprindelige spor, som er beskrevet ovenfor.

I det følgende udfoldes det traditionsbundne og det moderne spor gennem scenarier. Som beskrevet i procesnotatet fra fase 1 om "Centrale aktørers opfattelse af vækstdrivere, muligheder og barrierer for erhvervsudvikling i Nuuk og Sermersooq" vil scenarierne handle om dels turisme og dels om den mere generelle erhvervsdynamik.

Scenarier

Traditionsbundet parallelt spor: Turisme som add-on

I scenariet for Turisme som add-on er det ikke muligheden for turistoplevelser i sig selv, der primært tiltrækker besøgende til Nuuk. Erhvervsturismen, som er knyttet an til de politiske og administrative funktioner, der er koncentreret i Nuuk, spiller fortsat en stor rolle. Det samme gør såkaldt "familieturisme", hvor grønlændere bosat i Danmark, samt familiemedlemmer til danskere bosat i Nuuk, også udgør en væsentlig del af de besøgende, der kommer til Nuuk. Tilgangen til turisme i Nuuk er i vid udstrækning reaktiv i forhold til disse to typer af besøgende.

Mens erhvervsturisterne udgør en god indtjeningskilde for hotel- og restaurantsektoren i "arbejdssæsonen" – dvs. uden for sommermånederne – bidrager erhvervsturismen ikke i væsentlig grad til at generere afledt ferieturisme. Det skyldes primært, at udbuddet af turismeoplevelser i Nuuk er relativt fragmenteret, at der er et begrænset modtageapparat til at servicere turister, og at Nuuk har en uklar profil som turismedestination – det, der i turisme-jargonen betegnes som en manglende eller uklar "reason-to-go".

Det fragmenterede udbud af turismeoplevelser gælder internt i Nuuk, hvor der kun i begrænset omfang samarbejdes på tværs af forskellige former for turismeaktører om at tilbyde besøgende en sammenhængende oplevelse af byen. Men også i forhold til andre destinationer på Grønland er der kun et begrænset samarbejde om, hvordan Nuuk kan supplere de bedre kendte destinationer som en del af den "Totale Grønlandsoplevelse". De besøgende må således selv i vid udstrækning være opsøgende overfor oplevelser, hvilket kan være en udfordring, hvis man ønsker, at erhvervsturister skal rejse hjem med en opfattelse af, at Nuuk er et sted, der bør besøges igen som ferieturist.

Oplevelsen af et fragmenteret udbud af turismeoplevelser hænger også delvis sammen med det begrænsede modtageapparat, som Nuuk har i forhold til at servicere turister. Begrænsningerne vedrører både kapacitet og kompetencer. Kapaciteten refererer til det omfang hvormed Nuuk opfattes som tilgængelig af turisterne, herunder at turisterne oplever, at de er ønskede i byen, og at der er spisesteder, indkøbsmuligheder, turistattraktioner, turistinformationer og andre faciliteter, som har åbningstider og tilbud, der harmonerer med turisternes behov – og udgør en mulighed for turisterne til at bruge penge. Jo større kapacitet en turismedestination har, jo større mulighed har turisterne også for at forbruge og dermed skabe omsætning på destinationen.

Kompetencerne refererer både til hårde kompetencer som sprogkunderskaber og til blødere kompetencer relateret til at være klædt på til at kunne servicere og imødekomme turisternes mangearterede behov – i særdeleshed når der er tale om high-end-turister.

Nuuk er fortsat anløbshavn for krydstogtskibe, men også her udgør kapacitetsudfordringen en begrænsning i forhold til at generere omsætning fra krydstogtturisterne i byen.

Efter at lufthavnen er blevet udvidet med en længere landingsbane, og det derfor er muligt at beflyve Nuuk med større fly, er der kommet større aktivitet i Nuuk Lufthavn på bekostning af lufthavnen i Kangerlussuaq. Størstedelen af den ekstra trafik er dog i form af transit-passagerer, som flyver eller sejler videre til de store turistdestinationer på Grønland.

Traditionsbundet parallelt spor: En indadvendt erhvervsudvikling

I scenariet for en indadvendt erhvervsudvikling understøtter Sermersooqs erhvervsfremmesystem primært iværksættere inden for service, fiskeri og håndværk samt småskalaprojekter og inkrementel udvikling i etablerede virksomheder. Der er en tendens til, at hensyn til traditionelt fiskeri og fangst kan være i konflikt med udvikling af nye forretningsmuligheder. Med udtagelse af fiskerierhvervet er virksomhederne i langt overvejende grad orienteret mod det grønlandske hjemmemarked. Det skyldes, at transporttid og transportomkostninger generelt opfattes som en uoverkommelig barriere for virksomhederne, der således ikke ser eksport som en reel mulighed.

De infrastrukturinvesteringer, der har resulteret i en større og mere moderne havn, samt en længere landingsbane i Nuuk Lufthavn har ikke sat noget stort præg på den generelle erhvervsudvikling i hovedstaden. Det skyldes primært, at det ikke er lykkedes at opnå mere konkurrencedygtige priser på hverken skibs- eller luftfart, men også, at der ikke har været gennemført aktiviteter, der har inddraget det øvrige erhvervsliv i udviklingen af planer for, hvordan havne- og lufthavnsudviklelserne kan anvendes som en generel løftestang for Nuuks erhvervsudvikling.

Den offentlige erhvervsudviklingsindsats i Nuuk kører i to spor. På kommunalt plan tilbydes der vejledning, kurser, netværksaktiviteter, iværksætterfaciliteter og lignende til nystartede såvel som etablerede virksomheder. På selvstyreniveau udbydes en række tilskudsordninger i form af eksempelvis eksport- og produktudviklingsstøtte samt støtte til køb af konsulentbistand i forbindelse med virksomhedsopstart og -udvikling. Der foregår ingen koordinering mellem kommune og selvstyre på erhvervsudviklingsområdet, hverken på det overordnede strategiske plan eller på det konkrete udførende plan i forbindelse med prioritering af midler fra de erhvervsstøtteordninger, der udbydes af selvstyret.

Virksomheder har generelt svært ved at vokse ud over mikro-niveauet, ikke mindst fordi det er en udfordring at skaffe kvalificeret og stabil arbejdskraft. I den forbindelse er uddannelsessystemet fortsat en stor udfordring. Der foretages løbende justeringer og forsøg på "brandslukning", når akutte problemer opstår i forhold til konkrete uddannelsesområder, men systemet er præget af nogle grundlæggende strukturelle udfordringer. I særdeleshed niveauet i folkeskolen udgør et fortsat problem, som har vist sig vanskeligt at løse inden for de eksisterende rammer, og som både præger det samlede uddannelsessystem og arbejdsmarkedet.

For dele af erhvervslivet – ikke mindst bygge- og anlægssektoren, men med afsmittende effekt på andre erhverv - er det desuden en udfordring, at der er store udsving i det økonomiske aktivitetsniveau, som gør det svært at tænke i langsigtede planer. Dette skyldes primært, at perioder med sammenfald i store offentlige projekter afløses af stilstandsperioder med lavt aktivitetsniveau.

Moderne samvirkende spor: Turismebyen Nuuk

I scenariet for Turismebyen Nuuk har Nuuk en klar identitet og position som turismedestination, der indgår som en integreret del af en turistrejse til Grønland. Turismesæsonen strækker sig over størstedelen af året, også sommermånederne.

Nuuk har opnået sin markant styrkede turismeposition gennem et tæt og ligeværdigt samarbejde med andre, tidligere mere velkendte turismedestinationer i Grønland. Forudsætningen for, at Nuuk har været i stand til at indgå som ligeværdig part i dette samarbejde er, at Nuuk - som led i et proaktivt arbejde med at styrke sin turismeposition - har gennemgået en række udviklingsspor, som omfatter følgende:

- *Etableringen – og en omfattende og målrettet formidling – af en lokalt forankret fortælling om, hvad Nuuk har at byde på som turismedestination.*

Denne fortælling er baseret på, at Nuuk ikke forsøger at konkurrere med de øvrige grønlandske destinationer på de områder, disse er stærke på, men supplerer de øvrige destinationer med en oplevelse af "det moderne Grønland". Det moderne Grønland, som Nuuk byder på, kan betegnes som "arktisk hovedstadsturisme", der – i det små – byder på kulinariske oplevelser baseret på lokale råvarer; kulturelle oplevelser (museer og aktiviteter, der kan give et indblik i grønlandsk samtidshistorie, politik og kultur); samt hverdagsoplevelser, ikke mindst i form af muligheder for at opleve Grønlands hovederhverv, fiskeriet, på tæt hold. Sidstnævnte er baseret på, at fiskerierhvervet er begyndt at se sig selv som en medspiller til turismeerhvervet frem for som en modspiller, der har modsatrettede interesser. Der er således også sket en udvidelse af kapaciteten til at servicere turister i form at etableringen af flere aktiviteter og attraktioner.

- *En målrettet kompetenceudvikling inden for de turistorienterede erhverv.*

På den ene side er der foregået en videnopbygning på et overordnet, strategisk plan, hvor de centrale aktører, som er ansvarlige for at udstikke den overordnede retning og skabe rammerne for udviklingen af turismeerhvervet, har indhentet viden og erfaringer fra sammenlignelige, men mere modne, destinationer, ikke mindst Island og Canada. På den anden side er der sket en betydelig kompetenceudvikling i det udførende led, hvor der har været fokus på udvikling af både hårde sprogkundskaber og blødere kompetencer i forhold til at forstå og imødekomme turisternes behov. Kompetenceudviklingen har afsat i en segmentering af turisterne med fokus på at være i stand til at håndtere, at forskellige typer af turister har forskellige forventninger og behov.

- *En forbedret tilgængelighed etableret gennem øget konkurrence på luftfarten.*

Den forbedrede tilgængelighed er baseret på en udvidet lufthavn i Nuuk, som ikke blot tillader beflyvning af større fly, der har plads til flere passagerer og kan flyve længere distancer, men også har sikret en mere stabil og pålidelig lufttrafik. Konkurrencen på luftfarten er samtidig øget, hvilket har resulteret i direkte forbindelser til destinationer i både

Europa og Nordamerika samt i et konkurrencedygtigt prisniveau i forhold til destinationer rettet mod samme målgrupper.

Moderne samvirkende spor: En udadvendt erhvervsudvikling

I scenariet for en udadvendt erhvervsudvikling har Sermersooqs erhvervsfremmesystem været med til at understøtte erhvervsmæssige succeser, som har bidraget til et – i forhold til tidligere tider – mere mangfoldigt erhvervsliv i Nuuk. Der findes nu spirende eksporterhverv, som har potentiale til på sigt at kunne reducere den ensidige udenrigsøkonomiske afhængighed af fiskerierhvervet. De spirende eksporterhverv findes ikke bare inden for nye erhvervsområder, men også inden for veletablerede erhverv, som eksempelvis rådgivende ingeniører, der er begyndt at orientere sig mod internationale markeder med afsæt i deres ekspertise inden for arktiske forhold. Erhvervslivets stigende internationaliseringsbestræbelser er blevet understøttet af infrastrukturinvesteringer og -reorganiseringer, som har resulteret i, at både personer og varer kan transporteres til og fra Nuuk til konkurrencedygtige priser.

Grundlaget for den succesfulde erhvervsudvikling er en erhvervsindsats, hvor investeringer styres af systematiske vurderinger af konkurrencedygtighed og markedspotentiale. Dette betyder blandt andet, at der tages afsæt i de – latente såvel som realiserede – styrkepositioner, som det lokale erhvervsliv har, med en særlig opmærksomhed på hvordan disse styrkepositioner kan udnyttes ikke blot på det nationale, men også på internationale markeder. Denne prioritering er baseret på en erkendelse af, at et fokus på at understøtte erhvervsaktiviteter, der udelukkende er orienteret mod det grønlandske marked, rummer et for begrænset vækstpotentiale til at kunne skabe erhvervssucceser, som kan gøre en forskel. Dette er i særdeleshed vigtigt i forhold til, at den erhvervspolitik, der foregår i Nuuk, er karakteriseret ved en stor risikovillighed, hvor der satses på ambitiøse projekter, som nok har et internationalt potentiale, men også er orienterede mod markeder, hvor der er hård konkurrence og derfor også risiko for fiasko. Et selvstændigt satsningsområde er ”naturbaserede” erhverv – det vil sige erhverv, der baserer sig på naturressourcer i bred forstand, herunder også dyre- og planteliv – hvor der løbende igangsættes pilotprojekter, der eksperimenterer med udvikling og afprøvning af luksusprodukter til internationale markeder.

Erhvervsudviklingen udspringer af en samlet erhvervsstrategi for hovedstaden, som både kommune og selvstyre står bag. Der er således en entydig retning for erhvervslivet, hvor de private, kommunale og nationale initiativer understøtter hinanden. Derudover sker der en koordinering mellem relevante forvaltninger og myndigheder i forhold til erhvervsrelaterede områder, hvilket sikrer en effektiv og gennemskuelig sagsbehandling i forhold til ansøgninger om tilladelser, tilskud med videre.

Et andet område, hvor der samarbejdes mellem selvstyre, kommune og erhvervsliv, er uddannelse. Dette gælder både grund-, videre- og efteruddannelse, som har været genstand for en gennemgribende reorganisering. Der er etableret partnerskaber, som også rækker ud over landets grænser, hvor man benytter sig af udenlandske samarbejdspartnere til at løfte niveauet i det

grønlandske uddannelsessystem. I denne forbindelse eksperimenteres der med forskellige former for arbejdsmetoder ud over traditionel udveksling/udstationering af undervisere. Den koordinerede indsats på uddannelsesområdet har spillet en stor rolle for erhvervslivets muligheder for at rekruttere medarbejdere med de rette kompetencer.

En overordnet faktor, som også har spillet en rolle for den erhvervsmæssige succes, er, at det er lykkedes at reducere de makroøkonomiske udsving, som tidligere skabte stor usikkerhed for erhvervslivet. Gennem den større koordinering mellem selvstyre og kommune har det været muligt at tilrettelægge offentlige investeringsprojekter på en sådan måde, at de nu i høj grad bidrager til at skabe økonomisk stabilitet.

Baggrund: Hvad kan scenarier?

Scenarier kan samle igangværende udviklingsmønstre og dermed give en ide om alternative tilstande, som disse udviklingsmønstre kan resultere i. Opbygning af scenarier har en frigørende funktion, fordi den tillader os at distancere os fra nutiden og tænke os frem til mere end én mulig fremtid, som nutidens muligheder og barrierer kan resultere i (Mietzner & Reger, 2005). Dermed skaber scenariebygningen forestillinger om fremtiden, som strukturerer vores forventninger til fremtiden – det, der inden for neurobiologi og praksis-orienteret strategiteori kendes som "memories of the future" (Schwartz, 1990). Scenarier kan angive, hvad vi anser for sandsynligt, muligt eller foretrukket, og afhængigt af vores fokus vil scenarierne således være enten forudsigende, eksplorative eller normative (Börjeson m.fl., 2006; Bishop, Hines & Collins, 2007).

Scenarierne vil ofte blive udviklet ud fra polariteter, d.v.s. ved at stille modsatrettede udviklingstendenser op over for hinanden⁴, og alternative scenarier vil blive udviklet ved, at man forestiller sig variationer fra de modsatrettede udviklingstendenser⁵, der udfoldes gennem overbevisende storylines (f.eks. Wack, 1985; Berkhout, Hertin & Jordan, 2002; Burt, 2007). Metoderne kan variere meget og omfatte refleksion over data indsamlet ved kvalitative metoder, kvantitative fremskrivninger, simuleringer, konstruktion af kausale mønstre, langsigtede trends og forekomsten af uventede begivenheder (Amer, Daim & Jetter, 2013).

Opbygning af scenarier sker typisk som en trinvis proces, hvor kritiske faktorer identificeres, analyseres, omsættes til billeder af fremtiden og giver anledning til overvejelser om strategi og beslutninger. Dette kan ske i få eller mange trin, men vil typisk omfatte 5-8 trin, hvoraf flere af de indledende trin er baseret på viden og konstruktion af mentale modeller hos de involverede aktører eller interessenter (Ratcliffe, 1999; Mietzner & Reger, 2005; Goodiera m.fl., 2010). Det, at scenarieopbygningen sker trinvis, skaber konsistens i processen, fordi resultater eller erkendelser på et trin føres med over i det næste. Når scenarier skal vurderes, er de typiske kvalitetskriterier, om scenariet i sig selv er konsistent, virker plausibelt, adskiller sig fra andre scenarier, kan danne grundlag for beslutninger og udfordrer etablerede opfattelser af fremtiden (Wilson, 1998; Ratcliffe, 1999; Mietzner & Reger, 2005).

Det, at scenarier skal udfordre etablerede opfattelser af fremtiden, repræsenterer den centrale skillelinje mellem scenarieopbygning og ren fremskrivning. Mens ren fremskrivning (forecast) sigter på at vise, hvordan eksisterende sammenhænge mellem årsag og virkning vil spille sig ud i fremtiden, sigter scenarieopbygning på at etablere et handlingsberedskab, fordi variation vil fore-

⁴ Det kan f.eks. være, at fremtiden bliver præget af enten globalisering eller en tilbagerulning af globalisering, hvilket i udgangspunktet giver to forskellige scenarier, som man kan arbejde med. Forestiller man sig så, at der er to forskellige logikker, som kan påvirke begge ender af polariteten, ender man med fire scenarier (se f.eks. Westhoek, van den Berg & Bakkes, 2006).

⁵ Et typisk eksempel er, at man forestiller sig, at fremtiden enten er en direkte fortsættelse af nutidige udviklingstendenser eller en transformation til noget helt andet, og at man herimellem arbejder med variationer, f.eks. at der sker et kollaps, eller at der forekommer gradvise forandringer frem mod noget nyt. Et klassisk eksempel på dette er, at scenarieopbygningen omfatter continued growth – collapse – steady state – transformation (Dator, 1979) eller used future – disowned future – alternative future – alignment (Inayatullah, 2008).

komme (foresight). Scenarieopbygning har dermed et bredere sigte end fremskrivning. Fremskrivinger indgår i scenarieopbygning, enten som statistiske analyser af kvantitative data eller som storylines baseret på kvalitative data og mentale modeller.

Referencer

- Amer, M., Daim, T.U. & Jetter, A. (2013), "A review of scenario planning", *Futures*, 46: 23-40.
- Berkhout, F., Hertin, J. & Jordan, A. (2002), "Socio-economic futures in climate change impact assessment: using scenarios as 'learning machines'", *Global Environmental Change*, 12: 83-95.
- Bishop, P., Hines, A. & Collins, T. (2007), "The current state of scenario development: an overview of techniques", *Foresight*, 9 (1): 5-25.
- Burt, G. (2007), "Why are we surprised at surprises? Integrating disruption theory and system analysis with the scenario methodology to help identify disruptions and discontinuities", *Technological Forecasting and Social Change*, 74: 731-749.
- Börjesson, L., Höjer, M., Dreborg, K.-H., Ekvall, T. & Finnveden, G. (2006), "Scenario types and techniques: Towards a user's guide", *Futures*, 38 (7): 723-739.
- Dator, J. (1979), "The futures of cultures and cultures of the future", i Marsella, T., Ciborowski, T. & Tharp, R. (red.), *Perspectives on Cross Cultural Psychology*, New York: Academic Press.
- Goodiera, C., Austina, S., Soetantob, R. & Dainty, A. (2010), "Causal mapping and scenario building with multiple organisations", *Futures*, 42 (3): 219-229.
- Inayatullah, S. (2008), "Six pillars: futures thinking for transforming", *Foresight*, 10 (1): 4-21.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009), *InterView*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Mietzner, D. & Reger, G. (2005), "Advantages and disadvantages of scenario approaches for strategic foresight", *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 1 (2): 220-239.
- Rambøll (2014), *Hvor kan udviklingen komme fra? Potentialer og faldgruber i de grønlandske erhvervssektorer frem mod 2025*, rapport udarbejdet for Greenpeace Norden.
- Schwartz, P. (1996), *The Art of the Long View*, New York: Doubleday.
- Wack, P. (1985), "Scenarios: uncharted waters ahead", *Harvard Business Review*, 63: 73-89.
- Westhoek, H.J., van den Berg, M. & Bakkes, J. (2006), "Scenario development to explore the future of Europe's rural areas", *Agriculture, Ecosystems and Environment*, 114: 7-20.
- Wilson, I. (1998), "Mental maps of the future", i Fahey, L. & Randall, R. (red.), *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*, New York: John Wiley.